



Feuille d'information Forum Tourisme Suisse 2014 :

Forum de discussion « Développement et consolidation des activités de sports de neige »

1) Présentation du sujet – contexte

Dans aucune autre région du monde, les infrastructures sont développées à une telle échelle et à un tel niveau de qualité que dans les Alpes. Assurément, c'est la conséquence du développement historique de l'Arc alpin. Car c'est là que l'on a inventé le tourisme hivernal et développé la plupart des innovations. L'espace alpin est le terreau originel des sports d'hiver. Ce développement a été favorisé par le nombre élevé, sur un territoire géographique relativement restreint, de clients potentiels bénéficiant du revenu nécessaire pour pratiquer le ski. En Europe, les distances sont courtes. Les Alpes sont bien desservies et permettent à tout un chacun de découvrir la montagne en toute sécurité. Et, atout majeur : c'est là que se trouvent les magnifiques paysages naturels qui ont donné naissance au tourisme.

Malheureusement, la part prise aujourd'hui par le ski et les sports de neige en tant que segments du marché se réduit comme peau de chagrin. Les domaines skiables suisses ont perdu en cinq ans (depuis 2008/2009) plus de 15 % de nouveaux touristes, dont 3,2 % l'hiver passé. On constate une tendance analogue à l'étranger : en Autriche, la baisse du nombre de touristes s'est élevée à près de 7 % lors de la dernière saison hivernale. L'époque où il suffisait de se laisser porter par le courant et de participer à la croissance du marché est bien révolue. La croissance générale de la branche du ski appartient au passé.

Il n'y a plus de « clients hybrides ». Quant à la clientèle potentielle, il n'y a, semble-t-il, plus assez de jeunes et trop de personnes âgées, ce qui pose le problème de la relève. On constate également une évolution des mentalités, le sentiment d'appartenance et les expériences de groupe laissant la place à un individualisme forcené. Corollaire, les clubs de ski et les camps de ski ne font plus vraiment recette.

Les remontées mécaniques sont en surcapacité, de même que les secteurs de l'hébergement et de la restauration. En maints endroits, on copie le voisin plutôt que de chercher à innover, ce qui tend à rendre floue l'offre d'ensemble et à favoriser une culture des « bonnes affaires ». Le salut passe par une politique de différenciation, nécessaire et prometteuse, mais celle-ci est négligée. Sans développement et innovation du côté de l'offre, la demande en matière de sports de neige continuera à reculer, ce qui finira par entraîner un assainissement structurel provoqué par le marché.

2) Défis majeurs

Pour inverser la tendance à la baisse du nombre de skieurs actifs, quatre approches sont fondamentalement possibles :

a. **Encourager la pratique active du ski et donner à nouveau l'envie de fréquenter les pistes**

Il s'agit de réactiver les marchés traditionnels du ski, et de redonner envie, avant tout aux enfants et aux jeunes, de faire du ski, par exemple par le biais de camps de ski scolaires. Il convient d'accorder une attention particulière aux groupes de population immigrée (secondos, enfants d'immigrés), qui n'ont encore que peu d'affinités avec le ski. Cette approche requiert la mobilisation non seulement des domaines skiables et des destinations, mais aussi, et avant tout, des fédérations sportives et des offices de tourisme.

b. **Intéresser une nouvelle clientèle à la pratique du ski**

Par le biais de programmes d'initiation et de découverte adaptés (« trial and retention »), il s'agit de fidéliser une nouvelle clientèle, d'abord en proposant une initiation permettant de faire des expériences positives (« trial »), puis en fidélisant les hôtes (« retention »). De tels programmes sont également susceptibles d'attirer à nouveau sur les pistes des clients qui avaient pratiqué le ski par le passé.

Une autre possibilité consiste à développer de nouveaux marchés. Le marché asiatique, avec son énorme population (en particulier la Chine et l'Inde) et son niveau de vie en hausse, est particulièrement intéressant à cet égard. Mais d'autres marchés, tels que les pays arabes, sont aussi intéressants.

c. **Gagner des parts de marché**

Si le marché dans son ensemble se réduit, il importe d'augmenter sa propre part de marché. En règle générale, pour y parvenir, il faut profiler clairement son offre et suivre une stratégie de prix adaptée.

d. **Réorienter l'offre**

Dans un marché en baisse, l'offre s'adaptera à long terme au recul de la demande. Ce processus d'adaptation peut s'effectuer de deux manières : de manière passive (par des faillites), ou de manière proactive, en s'adaptant à la nouvelle donne, par exemple en fermant certaines parties du domaine skiable ou en tentant de repositionner certaines destinations de montagne en fonction d'autres groupes cibles (dans le cadre d'une politique d'investissement prudente et avisée et d'un plan directeur pour la destination).

3) Problématiques et thèses pertinentes

Le forum de discussion « Développement et pérennité des activités de sport de neige » mettra l'accent sur les trois thèmes suivants :

1. Marchés existants et nouveaux marchés
2. Produits existants et nouveaux produits
3. Organisation / DMO

Pour chacun de ces thèmes, Roland Zegg engagera la discussion en formulant une ou deux thèses prolongeant les exposés présentés.

La présente feuille d'information a été rédigée par Roland Zegg, responsable du forum de discussion « Développement et consolidation des activités de sport de neige ».